

**MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DALAM HUBUNGAN
ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN PRESTASI
KERJA MANAJER PADA BANK SWASTA DI SURAKARTA**



SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas
Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta**

Oleh:

MIRA PUSPITASARI

B 200 030 124

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2007

HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca Skripsi dengan judul:

“MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN PRESTASI KERJA MANAJER PADA BANK SWASTA DI SURAKARTA”

Yang ditulis oleh Mira Puspitasari, NIM: B 200 030 124

Penandatanganan berpendapat bahwa Skripsi tersebut memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Februari 2007
Pembimbing Utama

Fauzan, SE., M.Si

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi UMS

Drs. Syamsudin, MM

MOTTO

Barang siapa yang menempuh jalan untuk menuntut ilmu maka Allah memudahkan jalannya untuk menuju jalannya menuju surga. Bahwasanya malaikat itu sam meletakkan naungan sayapnya pada orang yang menuntut ilmu karena rela terhadap apa yang dilakukannya.

(Riwayat: Abu Daud Tarmidzi)

Sesungguhnya cinta kasih orang tua adalah pakaian kita dan do'a restu merekalah langkah kita.

Salama masih hidup, selalu masih ada harapan, namun kesempatan yang sama tidak akan dua kali hidup, selagi masih mampu maka wajiblah berusaha.

Cita-cita yang tinggi belum tentu membuat orang menjadi sukses, namun orang yang sukses pasti memiliki cita-cita yang tinggi.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya tulis ini kupersembahkan untuk:



Bapak dan Ibu tercinta



Mbak Marie and Dik Mita tersayang



My Friend: Anik, Nuri kecil, Nuri besar, Endang, Erma, R-ma, Yuni (basket)
yang telah memberi motivasi dalam menyelesaikan Skripsi



Kebahagiaanku memberi rasa terima kasih kepada sahabatku, juga semua
teman Akt '03 Kelas C

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini, sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad saw yang kita harapkan pertolongannya di hari kiamat.

Skripsi ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk mendapat gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penelitian ini masih jauh dari sempurna walaupun penulis telah berusaha sebaik mungkin. Penulis juga menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak tidak bisa menyelesaikan penelitian ini. Maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. H. Syamsudin, MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Fauzan, SE, M.Si. selaku pembimbing utama yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Drs. M. Abdul Aris, Ak. Selaku pembimbing akademik yang telah memberikan bantuan dan bimbingan kepada penulis selama penulis belajar di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

4. Manajer Bank Swasta di Surakarta yang telah memberikan bantuan penulis dalam pengisian kuesioner.
5. Bapak, Ibu, Kakak, Adik (orang yang terdekat di Hati) dan sahabatku yang telah memberikan do'a dan dorongan hingga selesainya skripsi ini.

Semoga amal baiknya mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT dan mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat bagi pembaca sebagai ilmu pengetahuan dan pihak-pihak yang membutuhkan pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, Februari 2007

Penulis

(Mira Puspitasari)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
ABSTRAKSI	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	6
 BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Tinjauan Tentang Anggaran.....	8
1. Pengertian Anggaran.....	8
2. Fungsi Anggaran	9

3. Karakteristik Anggaran	11
4. Anggaran dan Tipe Pengendalian	12
5. Kejelasan Tujuan Anggaran.....	13
6. Evaluasi Anggaran	13
7. Tingkat Kesulitan Anggaran	14
B. Penganggaran Partisipatif.....	15
C. Prestasi Kerja	18
D. Motivasi Kerja.....	21
E. Variabel Intervening	25
F. Pendekatan Kontijensi.....	25
G. Pengertian dan Bentuk Partisipasi dalam Program Anggaran suatu Bank	27
H. Penelitian Terdahulu	28
I. Kerangka Penelitian	31
J. Hipotesis.....	33

BAB III METODE PENELITIAN

A. Populasi, Sampel, dan Metode Pengambilan Sampel	34
B. Data dan Sumber Data	36
C. Metode Pengumpulan Data.....	37
D. Definisi Operasional Variabel.....	38
E. Instrumen Pengumpulan Data.....	42
F. Metode Analisis Data.....	42

BAB IV HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data.....	47
1. Karakteristik Responden	47
2. Deskripsi Statistik	50
B. Analisis Data	51
1. Pengujian Instrumen Penelitian.....	51
a. Uji Validitas	51
b. Uji Reliabilitas	53
2. Analisis Data	54
3. Pengujian Hipotesis.....	56
C. Pembahasan.....	57

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	59
B. Keterbatasan Penelitian.....	60
C. Saran.....	61

DAFTAR PUSAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Kerangka Penelitian	32
Gambar 4.1 Gambar Analisis Jalur	55

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja.....	48
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	49
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Bawahan	49
Tabel 4.5 Deskripsi Statistik	50
Tabel 4.6 Rangkuman Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran	51
Tabel 4.7 Rangkuman Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	52
Tabel 4.8 Rangkuman Hasil Uji Validitas Prestasi Kerja	53
Tabel 4.9 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas.....	54
Tabel 4.10 Analisis Jalur.....	54

ABSTRAKSI

Fungsi anggaran, sebagai alat pengendalian dalam arti yang lebih luas mencakup kegiatan pengaturan orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan sekaligus kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, diperlukan keterlibatan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunannya. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran. Berdasarkan pada penjelasan diatas, peneliti mencoba memperluas pembahasan mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja, dengan melakukan pengujian terhadap motivasi yang berfungsi sebagai variabel *intervening*. Jadi penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan prestasi kerja manajer dan ada atau tidak peran motivasi diantara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan prestasi kerja manajer.

Sampel dalam penelitian ini adalah manajer menengah Bank Swasta di Surakarta. Alasan memilih manajer tingkat menengah sebagai subyek (responden) dalam penelitian ini adalah karena manajer menengah merupakan manajer pelaksana dalam perusahaan yang ikut terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran. Alat analisis yang digunakan adalah *path regress*. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen, motivasi sebagai variabel *intervening* dan prestasi kerja sebagai variabel dependen.

Hasil analisis *path regress* menyimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja manajer pada bank swasta di Surakarta” terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas partisipasi penyusunan anggaran (X_1) terhadap prestasi kerja (Y) sebesar 0,002. Dengan nilai ini hipotesis I diterima, sebab nilai probabilitas telah memenuhi syarat signifikansinya yaitu lebih kecil dari 0,05.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja manajer dengan melalui motivasi sebagai variabel *intervening* pada Bank Swasta di Surakarta” terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi menunjukkan hasil yang signifikan yaitu dengan nilai probabilitas sebesar 0,002. Sedangkan pada hubungan antara variabel motivasi dengan prestasi kerja menunjukkan hasil yang signifikan yaitu dengan nilai probabilitas sebesar 0,032. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran secara tidak langsung melalui motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja yaitu sebesar 0,1338. Sehingga motivasi berfungsi sebagai variabel *intervening*.

Kata kunci : *Partisipasi Penyusunan Anggaran, Prestasi kerja, Motivasi*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penelitian mengenai hubungan antara anggaran partisipatif dengan prestasi manajer ini merupakan topik yang penting karena anggaran menjadi alat utama pengendalian yang dilakukan oleh setiap perusahaan. Sebagai rencana keuangan perusahaan dalam periode yang akan datang, anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman yang digunakan untuk menilai kinerja individual para manajer (Schiff dan Lewin, 1970). Pentingnya peran anggaran dapat dilihat dari berbagai fungsi, misalnya anggaran menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi (Chow dkk, 1988), alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan (Kenis, 1979), dan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan (Hofstede, 1968).

Fungsi anggaran, sebagai alat pengendalian dalam arti yang lebih luas mencakup kegiatan pengaturan orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan sekaligus kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, Argyris (1952) menyarankan perlunya melihat manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunannya. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai

tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran.

Anggaran yang sulit dicapai tidak akan memberikan motivasi para pelaksana, sebaliknya akan menyebabkan frustrasi. Anggaran yang terlalu mudah juga tidak akan memberikan motivasi agar pelaksana berusaha untuk mencapai prestasi yang terbaik. Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan pencapaiannya dan memberi motivasi para pelaksana.

Selain alasan diatas, penelitian ini dalam empat dasawarsa belakangan ini merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan, sehingga banyak menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap hubungan tersebut. Para peneliti tersebut yaitu Argyris (1952), Becker dan Green (1962), Milani (1975), Kenis (1979), Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), dan Birnberg dkk (1990). Hasil yang diperoleh dari penelitian mereka menunjukkan bahwa hubungan diantara keduanya tidak dapat disimpulkan secara konklusif. Hal ini terjadi karena hasil yang mereka kemukakan belum konsisten dan sering terjadi kontradiksi antara satu peneliti dengan peneliti lainnya.

Misal, Bass dan Leavit (1963), Schuler dan Kim (1976), Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), dan Indriantoro (1998) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja. Tetapi hasil penelitian Milani (1975), Kenis (1979), dan Riyanto (1996), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang

tidak signifikan diantara keduanya. Bahkan Sterdy (1960) dan Ryan dan Locke (1967) menemukan hubungan yang negatif antara anggaran partisipatif dengan prestasi kerja.

Untuk merekonsiliasi perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, bisa dilakukan dengan pendekatan kontijensi (*contingency approach*) Govindrajan (1986). Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Dengan kata lain pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja.

Penelitian Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991) menemukan pengaruh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Temuan tersebut memberikan dorongan bagi peneliti untuk menguji kembali efektivitas anggaran partisipatif. Dalam penelitian ini, pendekatan kerangka kontijensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan kedua variabel tersebut. Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja juga dipengaruhi oleh sifat individu seperti *Locus of control* (Brownell, 1981, 1982), motivasi (Brownell dan McInnes, 1986; Mia 1988), dan sikap terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975; Mia 1988). Berdasarkan pada penjelasan diatas, peneliti mencoba memperluas pembahasan mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja,

dengan melakukan pengujian terhadap motivasi yang berfungsi sebagai variabel *intervening*.

Istilah variabel *intervening* digunakan dalam pengertian bahwa motivasi merupakan variabel perantara dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja. Dengan kata lain motivasi berpengaruh pada tingkat hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan prestasi kerja.

Prestasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah prestasi kerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan (Mahoney dalam Nazaruddin, 1998). Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982). Motivasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai deretan sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Mitchell, 1982).

Beberapa hal yang telah disampaikan diatas merupakan alasan yang melatar belakangi penelitian yang berobyekkan Bank Swasta di Surakarta. Penelitian ini berjudul” **Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Prestasi Kerja Manajer Pada Bank Swasta di Surakarta**”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan prestasi kerja manajer?
2. Apakah ada peran motivasi diantara partisipasi penyusunan anggaran dan prestasi kerja?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang dikemukakan, maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui:

1. Bentuk hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan prestasi kerja manajer.
2. Ada atau tidak peran motivasi diantara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan prestasi kerja manajer.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan hasilnya bisa bermanfaat terutama untuk:

1. Mahasiswa

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk menerapkan ilmu yang telah kami serap di bangku kuliah dan juga untuk menambah pengalaman dan pengetahuan.

2. Bagi Perbankan

Memberikan informasi yang berguna bagi perbankan swasta di Surakarta, bagaimana peran partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan prestasi kerja di Bank tersebut.

3. Bagi peneliti-peneliti lain

Menunjukkan bukti empiris mengenai ada tidaknya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja serta peran motivasi terhadap aspek tersebut.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Berisi rangkaian garis besar mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan

BAB II LANDASAN TEORITIS

Berisi landasan teoritis mengenai konsep-konsep anggaran, yang meliputi pengertian anggaran, fungsi anggaran, karakteristik anggaran, anggaran dan tipe pengendalian, kejelasan tujuan anggaran, evaluasi anggaran, dan tingkat kesulitan anggaran, penganggaran partisipatif, prestasi kerja, variabel *intervening*, motivasi kerja, pendekatan kontijensi, pengertian dan bentuk partisipasi dalam program anggaran suatu bank, kajian penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi pembahasan mengenai populasi, sampel dan metode pengambilan sampel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrumen pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan mengenai data-data yang diperoleh dari penelitian, analisis data, pembahasan dan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran dari seluruh pembahasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. 1994. *Anggaran Perusahaan: Pendekatan Kuantitatif*. Edisi I. Buku I. Yogyakarta. BPFE-UGM.
- Endang, Wijayanti Lilis dan Titin Solichatun. 2005. *Pengaruh Motivasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT (Persero Angkasa Pura I), Telaah Bisnis*, vol 6, No. 2, Des.
- Falikhatun. 2005. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pelimpahan Wewenang, Budaya Organisasi, dan Locus of Control Sebagai Variabel Pemoderasi*. Empirika, vol. 18, No. 1, Juni.
- Handoko, T. Hani. 1987. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-UII. Yogyakarta.
- Heidjarchman R dan Suad Husnan. 1998. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Indriyani, Artin. 2000. *Motivasi Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Prestasi Kerja Manajer Pada Hotel Berbintang Di Yogyakarta*. Skripsi. Tidak Diterbitkan.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Kosep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi 3. Jakarta. Salemba Empat
- Nasir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia
- Nafarin M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Jakarta. Salemba Empat.
- Riyadi, Slamet. 2000. *Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. JRAI. Juli.
- Ryninta, Morinda Goestin dan Zulfikar. 2005. *Pengaruh Pelimpahan Wewenang Terhadap Hubungan Antara Kinerja Manajer dan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kotamadya Surakarta)*. JAK. Vol. 4. No. 2. Sept: 156-174.
- Suparwati. 2005. *Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. JAK. Vol. 4. No. 2 Sept: 175-194.

- Supriyono. 2004 *Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran Dan Kinerja Manajerial DI Indonesia*. Jurnal dan Bisnis Indonesia, vol.19, No.3:282-298
- Singarimbon, M dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei LP3ES*. Edisi Revisi.
- Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur. 1998. *Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Indonesia*. Kelola, No.18/VII.
- Sugiyanto, Eko dan Subagiyo, Lilik. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Tipe A,B,dan C Di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Benefit.Vol.9,No.1 Juni : 35-49.